

## 施設ケアプランからはじめるマネジメント 「思い」で現場を振り回すな 14

著者	岡田 耕一郎, 岡田 浩子
雑誌名	シルバー新報
号	1030
発行年	2012-08-24
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1204/00000229/">http://id.nii.ac.jp/1204/00000229/</a>

## 「思い」で現場を振り回すな



性を重視して選出した。り上げるのは、その状態を

集まったのは、とにかく問題視したリーダーがとった行動である。

彼は、まず職員的能力評価を実施することによって、職員自身が現在、何ができていて、何ができていないのかを客観的に認識すべきであると考えた。それを踏まえて、具体的に何を目標にして何を実行してい

れない状態では、やる気のある職員はやる気を無くし、やる気のない職員はますます仕事をしなくなりそうに危機感を覚えた。

ともかく、彼はその考えを上司に相談し、紆余曲折を経て最終的にこの施設で実施されることに決まった。彼は現場の職員を評価する立場になった。職員的能力評価は半年ごとに実施され、評価のレベルは4段階に分けられた。いざ評価をする、以前の評価よりも上がる人、逆に下がる人が出てきた。その結果、リーダー（主任レベル）が交代するというところまで起ってきた。

通常、リーダーはいったん決まると下がることに抵抗感があるが、この施設ではリーダーの交代はごく当然のこととみられている。なぜなら職員の共通認識として、リーダーはそれにふさわしい能力を持っているなければならないというルールがあるからだ。この施設では、評価が下がった場合、面談の機会を設けて、どのような理由のために下がってしまったのかを、納得してもらえうように配慮している。職員ごとに、レベルを上げるためのプログラムが組まれており、リーダーからも継続的に様々な支援や助言を受けることができる。能力の欠けるリーダーの交代を職員は納得しているのである。

会議の主催者（責任者）としてはこんなとき他の施設であればどうやって職員を引っ張っていくのだろうかと思案に暮れることになる。今回は、そんなあなたに向けたリーダーシップの話を載している。

リーダーシップを語る場合、忘れてならないのは黒澤明監督の映画『七人の侍』である。おおよそ次のようなストーリーで、非常に魅力的なリーダーシップを描き出している。

戦国時代、貧しい農民は略奪化した野武士たちから略奪される日々が続いている。困り果てた村人は、長老の発案で代表者を町に送り、野武士の襲撃から村を守ってくれる用心棒を雇うことにした。

村人はまず年をとった思慮深い一人の侍に目をつけ、その侍に村を守ってくれるように頼んだ。その思いにこたえ、彼は侍を集めることにし、一人ひとりの個性を重視して選出した。

集まったのは、とにかく腕がめっぽう立つ侍、腕だけでなく正直で周りを明るくするような侍、熱意に溢れた若い侍、乱暴だがみんなに好かれる侍、思慮深く頭の切れそうな侍、補佐役を担ってくれる侍である。

実に多彩な個性を持った侍たちが、このリーダーの魅力に惹かれて集まってきた。注目すべきは、個性を見抜くことに長けたリーダーが他の6人の侍の個性をうまく活かせるような役割を与え、絶妙なリーダーシップを発揮している点である。個人が自らの力を十分に発揮して集団を支え、集団はその個人の持っている力をうまく引き出している状態はまさに理想的である。

映画の話はこれくらいにして、ケアプランが行われる介護の現場ではどのようなリーダーシップがとられているのだろうか。まず、1つ目の事例を取り上げることにしよう。

施設が新設されると、ある程度落ち着くまで、現場にとっては混乱した日々が続く。そのような状態にある、職員の第一の目標は毎日の仕事ができるようになることだろう。ところが、いざその目標を達成すると、次に職員は何を目指したらよいのか明確にできな

いまま、時間が過ぎてしまつていく。そこで取り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り上げるのは、その状態を

り